

# PROTOCOLO DE ABORDAJE DE LA SALUDMENTAL EN EL ÁMBITO LABORAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL

Dirección de Salud Ocupacional  
Dirección General de Recursos Humanos  
Secretaría de Gestión Administrativa



Ministerio de Salud  
Argentina

Septiembre 2023

## ÍNDICE

3		INTRODUCCIÓN
5		GLOSARIO Y DEFINICIONES
6		OBJETIVOS
6		JUSTIFICACIÓN
7		ÁMBITO DE ALCANCE Y ACTORES INVOLUCRADOS
7		PRINCIPIOS RECTORES
8		1. PREVENCIÓN
10		2. ABORDAJE GENERAL
10		2.1 ¿Qué son los factores y los riesgos psicosociales y cómo pueden verse en el espacio laboral?
10		2.2 ¿Cuáles son los factores de riesgo psicosocial más frecuentes en el espacio laboral y las recomendaciones para disminuirlos?
15		2.3 ¿Cuáles son las señales de un posible padecimiento psíquico a las que tenemos que prestar atención en el espacio laboral?
18		2.4 ¿Qué medidas hay que implementar en el espacio laboral para no incrementar el padecimiento psíquico en las personas?
20		3. PRIMEROS AUXILIOS PSICOLÓGICOS EN SITUACIONES DE CRISIS
20		3.1. ¿Qué son?
20		3.2 ¿Cuáles son las señales para implementar los primeros auxilios psicológicos?
20		3.3 ¿Cómo se realiza?
22		4. CIRCUITO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
23		FLUJOGRAMA
24		BIBLIOGRAFÍA
24		Documentos oficiales
25		Marco legal

## INTRODUCCIÓN

La salud ocupacional es una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de las personas trabajadoras mediante la prevención, el control de enfermedades, accidentes y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo. Pretende generar ambientes y organizaciones de trabajo seguros y sanos promoviendo el bienestar físico, mental y social.

La **Dirección de Salud Ocupacional del Ministerio de Salud de Nación** mediante Decisión Administrativa N° 384/21, modificada por su similar N° 891/2022, se creó con la intención de jerarquizar la salud ocupacional y pone de manifiesto la prioridad respecto a la salud, higiene y seguridad laboral de las personas que trabajan en el Ministerio en particular y de la Administración Pública Nacional (APN) en general. El **Plan Estratégico de Salud Ocupacional**, aprobado por RS- 2023-13955564-APN-MS, propone abordar las problemáticas en línea de la salud mental que surgieran en el ámbito laboral. En esta línea, el art. 5 del Decreto N° 1338/96, reglamentario de la Ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, creó los Servicios de Higiene y Seguridad en el Trabajo y de Medicina del Trabajo, con carácter preventivo y asistencial, con el fin de promover y mantener el nivel de salud de trabajadores, reduciendo y eliminando los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo, desarrollando una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral.

La **Dirección Nacional de Abordaje Integral de la Salud Mental y Consumos Problemáticos**, del Ministerio de Salud da las directrices y vela por el cumplimiento de la Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657, la cual define a la salud mental como un *“proceso determinado por componentes históricos, socioeconómicos, culturales, biológicos y psicológicos, cuya preservación y mejoramiento implica una dinámica de construcción social vinculada a la concreción de los derechos humanos y sociales de toda persona”*. Entendiendo que la salud mental es un proceso que varía en distintos momentos de la vida y en las distintas personas, se

sabe que nadie está exento de atravesar alguna problemática de salud mental. En la vida de las personas puede haber padecimientos esperables, problemáticas generadas por situaciones de crisis y enfermedades mentales que deben ser diagnosticadas y abordadas por profesionales.

En el contexto actual hay una visibilización mayor de la salud mental, poniéndola en agenda y problematizando la constitución de los padecimientos. Los mismos no se reducen a problemas individuales, sino que el contexto y las condiciones del trabajo son un factor determinante para el devenir de las personas. Las situaciones que ocurran en ámbito laboral pueden generar padecimientos en trabajadores y ser desencadenantes de enfermedades mentales.

Los ambientes laborales son responsables de generar un entorno que influya positivamente en la salud mental de las personas, los cuales están condicionados por factores de riesgos psicosociales que pueden afectar negativamente. La exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo incrementa la probabilidad de que se produzcan efectos negativos para la seguridad y para la salud física, cognitiva, emocional y social de las personas, como pueden ser situaciones de estrés o de violencia en cualquiera de sus manifestaciones, que comúnmente se conocen como riesgos psicosociales. Estos pueden abordarse y disminuirse a partir de distintas líneas de acción según la problemática. Es de interés de este protocolo que los roles jerárquicos sepan atender estas señales de alerta que se presenten en el ámbito laboral para abordarlos y que no aumenten el malestar general del equipo laboral.

Los espacios de trabajo son un lugar estratégico en donde se pueden detectar distintas problemáticas de salud mental. Cuando la detección se da en un momento oportuno permitirá que la situación no se agrave y dañe la salud mental de una persona. La estrategia de prevención es un abordaje muy importante en la salud mental porque implica reconocer las condiciones que generan malestar y permite accionar en función de las mismas para situar cuáles son esperables de la vida cotidiana y en cuáles amerita una intervención.

En la Administración Pública Nacional, la interacción de los organismos con las siguientes comisiones es una condición para el trabajo de la disminución de los riesgos psicosociales. A través del Decreto 214/2006, en el Convenio Colectivo de Trabajo General para la APN, se dio creación tanto a la **Comisión de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT)**, que tiene como principal función velar por mejores condiciones de trabajo y por la implementación de medidas preventivas a dicho efecto y la **Comisión de Igualdad de Oportunidades y Tratos (CIOT)**, que es un espacio para mejorar las relaciones laborales y lograr la igualdad de oportunidades y trato en el ámbito laboral.

Cuando la problemática escala a un nivel más alto de gravedad, amerita la especificidad del abordaje. Es por esto que se propone la creación de un **Dispositivo de orientación y cuidado de la Salud Mental**, que esté compuesto por un equipo interdisciplinario de profesionales atinentes a la temática, que tenga como objetivos ofrecer asesoramiento y orientación para personas trabajadoras de la APN cuando haya situaciones vinculadas a alguna problemática de salud mental en el ámbito laboral; que lleve adelante acciones de prevención y promoción de la salud mental en el trabajo, y que realice la difusión de este protocolo. Se encargará de realizar tareas de seguimiento, de producir información sobre problemáticas y respuestas institucionales, con el fin de proporcionar nuevas medidas de prevención y afianzar las ya existentes.

La importancia de disponer de un protocolo específico sobre problemáticas en el ámbito laboral con perspectiva en salud mental, está en brindar herramientas para un saber hacer, para abordar la temática, la violencia y/o exclusión que padecen trabajadores de la APN. Asimismo, las dificultades que se encuentran en tener un clima laboral saludable, es una parte importante de los obstáculos que encuentran las personas con problemáticas de salud mental en su desarrollo profesional, provocando el impedimento del desarrollo de su carrera profesional.

Este documento va a estar dividido en las siguientes secciones: la prevención, como una línea de acción transversal a todo el protocolo; el abordaje general, con

recomendaciones para promover la salud mental e identificar señales de alerta para abordar y disminuir el padecimiento psíquico; las primeras ayudas psicológicas, para el acompañamiento en el ámbito laboral de personas que atraviesan una crisis de salud mental, y por último un circuito de gestión administrativa destinado a las áreas responsables para dar respuesta institucional a las problemáticas de salud mental.

## GLOSARIO Y DEFINICIONES

**APN:** Administración Pública Nacional.

**CYMAT:** Comisión de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

**CIOT:** Comisión de Igualdad de Oportunidades y Tratos.

**Salud Mental:** Según la ley Nacional de Salud Menta N°26.657, la salud mental es “un proceso determinado por componentes históricos, socioeconómicos, culturales biológicos, y psicológicos, cuya preservación y mejoramiento implica una dinámica de construcción social vinculada a la concreción de los derechos humanos y sociales de todas las personas.”

**Dispositivo de orientación y cuidado de la Salud Mental:** Tiene la función de apoyar, orientar, aconsejar sobre problemáticas de salud mental con un abordaje colectivo, en el ámbito laboral. Es el equipo interdisciplinario encargado de promover la prevención de problemáticas de salud mental en el ámbito laboral llevando a cabo actividades de difusión, concientización, capacitación e intervenciones colectivas entre distintas áreas.

**Dirección de Salud Ocupacional (DSO):** Quienes se encargan de garantizar la promoción y protección de la salud, higiene y seguridad de las personas trabajadoras, del organismo y de la APN, ejerciendo tareas de vigilancia de salud y condiciones de trabajo, erradicando los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo, y registrando los riesgos psicosociales para una disminución de los mismos.

**Rol Jerárquico:** Son aquellas personas que tienen función ejecutiva en la APN.

**Factores psicosociales:** condiciones organizacionales que pueden ser positivas o negativas y consecuentemente pueden afectar a la salud mental de las personas en el ambiente laboral. Cuando estas condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo e incrementan los niveles de motivación y satisfacción, pero si por el contrario son inadecuadas, pueden provocar respuestas de inadaptación, de tensión o malestares colectivos.

**Factores de riesgos psicosociales:** condiciones que actúan como desencadenantes de padecimientos psíquicos, tensión y de estrés laboral.

**Prevención:** Intervenciones dirigidas a contrarrestar los factores de riesgo y reforzar los factores protectores con el fin de modificar los procesos que contribuyen a los padecimientos psíquicos (Irrázaval et al., 2016).

**Problema de salud mental:** concepto amplio que abarca situaciones de sufrimiento psíquico, enfermedad mental, consumo problemático y conductas autolesivas (OMS, 2022). En este documento se utiliza el término problemática de salud mental como sinónimo de problema de salud mental.

**Sufrimiento psíquico:** Malestar que puede o no ser observable para la persona que padece, manifestándose en los pensamientos, sentimientos, el estado de ánimo y los comportamientos. Puede ser ocasional o duradero. El concepto de sufrimiento psíquico expresa la relación del padecimiento con las condiciones concretas en que se produce, por ejemplo, todo aquello relacionado al ámbito de trabajo. Al mismo tiempo evita la mirada patológica sobre los problemas de la vida cotidiana y no necesariamente conduce a la enfermedad (Augsburger, 2002). En este documento se utiliza el término padecimiento psíquico como sinónimo de sufrimiento psíquico.

**Crisis vitales:** Periodo de la vida en donde la persona que la atraviesa se encuentra en un conflicto psicológico y personal que le genera emociones negativas o malestar psicológico.

**Enfermedad mental:** Alteración clínicamente significativa del estado cognitivo, la regulación emocional o el comportamiento de un individuo, que refleja una disfunción de los procesos psicológicos, biológicos o del desarrollo que subyacen en su función mental (APA, 2018).

## OBJETIVOS

Es objetivo de la Dirección de Salud Ocupacional reducir las situaciones de riesgos en el ámbito del trabajo, contribuyendo a que estos sean saludables para todas las personas trabajadoras, promoviendo factores que influyan positivamente en la salud mental.

El objetivo general de este protocolo es brindar conocimientos y herramientas para mejorar el bienestar y dar respuesta a problemáticas de salud mental que se presenten en el ámbito de trabajo. Dentro de los objetivos específicos se encuentran:

- Proporcionar herramientas de información y guía de procedimientos para la prevención de riesgos psicosociales y la promoción de salud mental en el ámbito de trabajo.
- Definir las responsabilidades y los procedimientos para la toma de decisiones ante problemáticas de salud mental en el ámbito de trabajo.
- Establecer instrumentos de recolección de datos para la sistematización de la información relacionada a riesgos psicosociales, a enfermedades profesionales y a intervenciones sobre problemáticas de salud mental en el ámbito de trabajo.

## JUSTIFICACIÓN

Para el año 2022 alrededor del 60% de la población mundial pertenece al mundo del trabajo (OMS/ILO, 2022). En cuanto a la prevalencia de las problemáticas de salud mental, en 2019 se estima que 301 millones de personas viven con ansiedad, 280 millones de personas viven con depresión, 703.000 personas fallecieron por suicidio, muchas de ellas en edad laboral, y el 15% de las personas adultas en edad laboral presentaron alguna problemática de salud mental (OMS/ILO, 2022).

El bienestar y la salud mental en la agenda pública de América Latina y el Caribe retoman visibilidad a partir del impacto de la pandemia de COVID-19 (BID, 2023). La OMS estima que el 22% de la población de la región padecen uno o más problemas de salud mental y entre un 60% y 65% de quienes requieren atención no la reciben. Esto se refleja en el aumento de la tasa de mortalidad por suicidio en América, mientras que en otros continentes la tendencia es a su disminución. Los problemas de salud mental más prevalentes en la región son la depresión (5%), los trastornos de ansiedad (3,4%), seguidos por distimia (1,7%), los trastornos obsesivo compulsivos (1,4%), los trastornos de pánico (1%), las psicosis no afectivas (1%) y los trastornos bipolares (0,8%) (BID, 2023).

Para el año 2019 el consumo problemático de sustancias representa una de las principales causas de mortalidad prematura y discapacidad en América, ubicándose como la novena causa de años de vida ajustados por discapacidad (AVAD), la quinta causa de años vividos con discapacidad (AVD) y la decimoquinta causa de años de vida perdidos (AVP) por mortalidad prematura (OPS, 2019).

Entre las estrategias de prevención de problemáticas de salud mental y promoción de la salud mental formuladas en el Plan de Acción Integral sobre Salud Mental 2013-2030 (OMS, 2021) se destaca la implementación de abordajes multi-sectoriales para promover condiciones saludables en el lugar de trabajo y acceso pleno al mismo, contemplando acciones contra la estigmatización y discriminación, así como el desarrollo de programas de reincorporación a la vida laboral de las personas con problemáticas de salud mental.

En Argentina el Plan Nacional de Salud Mental 2023-2027, aprobado por Resolución N° 1997/2023, tiene una perspectiva de abordaje integral, en el marco de la Ley Nacional de Salud Mental 26657. Establece que la inclusión social y el acceso a derechos fundamentales deben ser considerados como el principal proceso para asegurar la igualdad de condiciones para el desarrollo de la vida de todas las personas.

Las directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo (2022) establecen orientaciones basadas en la evidencia para implementar intervenciones organizacionales e individuales, capacitación de gestores y equipos de trabajo, dirigidas a la prevención de problemáticas en salud mental y a la promoción de la salud mental positiva.

Se estima que 231.955 trabajadores conforman la dotación de personal de la Administración Pública Nacional a junio de 2023 (INDEC, 2023). Como antecedente de prevención y abordaje de problemas de salud mental en el ámbito de trabajo a nivel nacional, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2022) promueve la capacitación en prevención de consumo problemático de sustancias en el espacio laboral. Por otro lado, desde el Ministerio de Salud de la Nación se avanza en la implementación de la Historia de Salud Integral (HSI) e interoperable para promover la digitalización de los registros y la disponibilidad de la información oportuna, lo cual contribuye a la generación de datos sobre problemas de salud mental en el ámbito laboral.

Según el informe del Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA-UCA) sobre el deterioro del bienestar de los ciudadanos en la post pandemia de COVID-19 se registran las mayores cifras de malestar psicológico en 2022, la presencia de sentimiento de infelicidad en 1 de cada 10 personas y una tendencia en aumento del déficit de apoyo social estructural desde 2021 (ODSA-UCA, 2023). Considerando lo mencionado anteriormente cobra relevancia la necesidad de la creación del presente protocolo, en el marco de la implementación de una política pública que fortalezca la salud de las personas en el lugar de trabajo.

Es fundamental conocer la situación epidemiológica de la salud mental en el ámbito laboral de organismos pertenecientes a la APN, para contribuir a la planificación situada, a la evaluación y monitoreo de las acciones desarrolladas, tanto en el plano de las intervenciones como en el de la prevención y promoción en salud mental en el ámbito laboral.

## ÁMBITO DE ALCANCE Y ACTORES INVOLUCRADOS

El presente protocolo será aplicable a todo el personal que se desempeñe bajo cualquier modalidad de contratación en la Administración Pública Nacional, la Dirección de Salud Ocupacional será responsable de que se conozca y aplique en toda la extensión territorial donde tenga injerencia.

Este documento va a diferenciar aquellas recomendaciones, actividades y responsabilidades que estarán dirigidas a los roles jerárquicos que tienen personal a cargo y a las personas trabajadoras. Los actores y las áreas intervinientes son:

- Trabajadores de la APN con funciones ejecutivas
- Trabajadores de la APN
- Dirección de Salud Ocupacional (DSO) – Ministerio de Salud de la Nación
- Unidades de Salud Ocupacional (USO) – Ministerio de Salud de la Nación
- Servicios de Salud del trabajo (SST)
- Dispositivo de orientación y cuidado de la Salud Mental – Ministerio de Salud de la Nación

## PRINCIPIOS RECTORES

- Escuchar con empatía a compañeros/as/es de trabajo
- No estigmatización
- No revictimización
- Contención y orientación
- Acceso a la información
- Confidencialidad

## 1. PREVENCIÓN

La prevención en salud mental se trata de una intervención en contexto, con perspectiva comunitaria, orientada al desanudamiento de situaciones problema que producen sufrimiento y se viven de manera aislada, muchas veces con la sensación de no poder hacer nada al respecto (Stolkiner 1987, Zaldúa 1999). Se enmarca en el paradigma de reducción de daños y riesgos, basado en abordajes que no se reducen a sujetos y grupos, sino que incluye al contexto en sus dimensiones estructurales de lo económico, lo político y lo cultural (Menéndez, 2012).

Las situaciones problema incluyen tanto los padecimientos psíquicos (desde los más comunes hasta los más severos) como aquellas situaciones de vulneración de derechos (Stolkiner 1987, Zaldúa 1999). A través de un abordaje interdisciplinario, técnicas como la problematización, la concientización y la participación concreta de las personas involucradas se tiende a una construcción social del problema y a la transformación de su significado individual en uno colectivo, consolidando la red de apoyos y el sentido de pertenencia de una comunidad (Stolkiner 1987, Montero 2004).

La salud mental desde una perspectiva comunitaria hace foco en el vínculo que existe entre las personas que componen una comunidad. La comunidad no es solo una entidad o un grupo de personas, sino que se basa en el sentido de pertenencia y reconocimiento entre sus integrantes. Participar concretamente de los intercambios afectivos y materiales en una comunidad contribuye a que las personas se sientan reconocidas en sus múltiples roles.

La Administración Pública Nacional, está regulada por el Poder Ejecutivo, por lo que su desempeño está sometido a un sistema de leyes y normas y se organiza con una estructura burocrática y al mando de un control jerárquico. Gestiona y administra los organismos del Estado para brindar servicios que satisfagan las necesidades de la población y de la nación y tiene como función garantizar el bienestar común de las personas y hacer respetar la ley de su país. Esta caracterización es importante para identificar las asimetrías de poder que existen entre las distintas personas que trabajan y en el sentido de pertenencia que puede generarse en las distintas entidades de la APN.

El organismo tiene que enfocarse, principalmente, en las medidas de prevención y difusión, realizando intervenciones dirigidas a contrarrestar los factores de riesgo y reforzar los factores protectores con el fin de modificar los procesos que contribuyen a los padecimientos psíquicos. Las personas con función jerárquica deberán fomentar en sus equipos de trabajos los siguientes ejes:

**Pertenencia:** Este sentimiento en los equipos de trabajo hace que las personas se sientan aceptadas y apreciadas por formar parte de un espacio. En este sentido es importante promover la pertenencia a la APN, y a la ejecución de políticas públicas en la temática que represente.

**Propósito:** En los equipos de trabajo las personas cumplen diferentes roles y tareas, los cuales pueden darle un sentido de propósito. En cada equipo de trabajo el propósito es diferente, por lo que se recomienda hacer visible cuál es el impacto en el circuito de tareas y funciones dentro de la ejecución de política pública. Es importante expresar y reconocer cuál es el propósito y el impacto laboral que tienen los integrantes de un equipo.

**Apoyo:** Es fundamental contar con espacios de escucha que estén disponibles para quien lo necesite. Estos permiten el acompañamiento en situaciones difíciles para que no sean atravesadas de manera individual. De esta manera las personas trabajadoras pueden sentirse cuidadas en el espacio laboral.

**Acceso a la información:** Conocer los derechos de las personas trabajadoras y más específicamente las licencias a las que se pueden acceder es de suma importancia. Si una persona no se encuentra bien física o psíquicamente tiene el derecho a pedir licencia para reposar o lo que amerite la problemática. Esto no implica una expulsión del ámbito laboral a personas que tienen algún padecimiento, sino que es una línea para reconocer los autocuidados y los cuidados profesionales si así lo ameritan.

**Inclusión e igualdad:** Garantizar a todas las personas la inclusión y la igualdad en el ámbito laboral. Para aquellas personas que han entrado a la APN por la ley de cupo laboral (travesti, trans y discapacidad), es importante intervenir sobre las relaciones de desigualdad y atender la funcionalidad de la tarea y el rol que se ocupa.

La disminución de los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo a través de intervenciones institucionales forma parte de las estrategias de prevención recomendadas (OMS, 2022). Se propone el armado de las siguientes actividades para la prevención de problemáticas de salud mental en el lugar de trabajo. Las mismas se llevarán adelante junto con el área sustantiva, la Dirección Nacional de Abordaje Integral de Salud Mental y Consumos Problemáticos, y en articulación con el área de capacitación:

**Capacitación a todo el personal de Recursos Humanos:** el personal de Recursos Humanos deberá realizar y aprobar una capacitación especial obligatoria sobre este protocolo de actuación con perspectiva en salud mental y en la detección de las posibles situaciones problemáticas en el espacio laboral.

**Capacitación a los integrantes de los Servicios de Salud en el trabajo:** Se espera que todos los agentes de los Servicios de Salud estén capacitados y actualizados en temáticas de Salud Mental a través de talleres y capacitaciones sobre las temáticas pertinentes.

**Capacitaciones a todo el personal de conducción y/o con roles jerárquicos.** Se dispondrá un curso obligatorio en las que se incluirán, dentro de las responsabilidades del personal de conducción y/o con roles jerárquicos, la realización del curso, el conocimiento del presente protocolo de intervención y su obligación de efectivizar en el caso de tomar conocimiento o detectar situaciones problemáticas en el ámbito laboral. El personal que encuadre en esta categoría deberá acreditar la cursada.

**Capacitación y sensibilización permanente y abierta.** Todas las personas trabajadoras de la APN tendrán la posibilidad y serán incentivadas a realizar talleres,

charlas, conversatorios y capacitaciones sobre salud mental en el trabajo, en el que se incluyen temas relacionados a la gestión de las emociones, inteligencia emocional, entre otros. La realización voluntaria de estas capacitaciones será re-gistrada a través de créditos INAP.

**Campañas permanentes de difusión y sensibilización.** La comunicación es fundamental para el abordaje institucional de la problemática, ya que la hace visible y promueve cambios en la cultura organizacional del ámbito laboral. Asimismo, las campañas permanentes permiten mantener vigente el tema entre las personas trabajadoras, mostrando el compromiso y la posición del Ministerio de Salud de Nación frente a la temática. Se llevará a cabo utilizando todos los canales de comunicación institucional y las redes sociales con las que se cuenta.

## 2. ABORDAJE GENERAL

### 2.1 ¿Qué son los factores y los riesgos psicosociales y cómo pueden verse en el espacio laboral?

Los *factores psicosociales* son condiciones organizacionales que pueden ser positivas o negativas y consecuentemente pueden afectar a la salud mental. Cuando estas condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo e incrementan los niveles de motivación y satisfacción, pero si por el contrario son inadecuadas, pueden provocar respuestas de inadaptación, de tensión o malestares colectivos.

Los *factores de riesgo en el espacio laboral* son aquellos que afectan negativamente a la salud y al bienestar de las personas trabajadoras, es decir, que actúan como desencadenantes de padecimientos psíquicos, tensión y de estrés laboral. Es necesario tener referencia sobre la duración o tiempo de exposición a la condición que se percibe riesgosa; la intensidad del mismo; la frecuencia de presentación y el potencial dañino o grado en que un factor de riesgo es capaz de producir efectos negativos en la salud y el bienestar.

Los *riesgos psicosociales* son aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental que tienen la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en las personas trabajadoras. El origen de los riesgos psicosociales no está en las personas trabajadoras, en tanto seres individuales, sino que suele estar en el entorno laboral que es de donde provienen dichas situaciones de riesgo debido a un mal diseño y organización del trabajo. Generan consecuencias negativas tanto a las personas trabajadoras, como a la organización donde se encuentran inmersos y a la sociedad en su conjunto.

Las condiciones de trabajo operan de una manera compleja y multicausal. Todos los factores de riesgo producen un desequilibrio o una tensión de la misma forma e intensidad, ni todas las personas tienen las mismas maneras de hacerles frente. La interrelación de estos factores hace que sea necesario la vigilancia constante de los mismos para la planificación de la disminución y las medidas preven-

tivas. Al mismo tiempo es necesario contemplar que las estrategias requeridas a nivel organizacional no pueden ser reemplazadas por abordajes a nivel individual.

FACTORES PSICOSOCIALES EN EL ESPACIO LABORAL
Condiciones de contratación y derechos laborales
Condiciones ambientales, físicas y de recursos
Condiciones de liderazgos, roles de trabajo y cultura organizacional
Condiciones relacionadas a los canales de comunicación
Condiciones relacionadas a la tarea, al contenido y al tiempo
Condiciones de las relaciones interpersonales

### 2.2 ¿Cuáles son los factores de riesgo psicosocial más frecuentes en el espacio laboral y las recomendaciones para disminuirlos?

Los ámbitos laborales y las condiciones de los mismos están relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y a la interacción entre las personas que lo integran. La relación de estas variables va a afectar de manera positiva o negativa al bienestar y a la salud de las personas en el trabajo, física, psíquica y/o socialmente, y por ende al contexto de trabajo.

Factores psicosociales	Componentes	Recomendaciones
<p><b>Condiciones de contratación y derechos laborales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incertidumbre contractual.</li> <li>▪ Remuneración inadecuada.</li> <li>▪ Insuficiente capacitación o formación.</li> <li>▪ Déficit de compensación, reconocimiento o estatus.</li> <li>▪ Estancamiento de carrera profesional.</li> </ul>	<p>Es responsabilidad del organismo generar factores protectores de la salud mental para prevenir los riesgos psicosociales en el espacio de trabajo. El ejercicio concreto de los derechos laborales constituye uno de los factores con mayor impacto en la salud mental de las personas, por ejemplo, la remuneración acorde, la reducción de la incertidumbre sobre el futuro laboral, entre otros.</p> <p>La muestra de interés genuino respecto de la mejora de las condiciones de contratación de las personas trabajadoras por parte de quienes tienen roles jerárquicos, así como el asesoramiento con información oportuna constituyen factores promotores de salud mental.</p> <p>Fomentar la participación y relación entre las personas trabajadoras y los sindicatos.</p>
<p><b>Condiciones ambientales físicas y de recursos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de equipo, herramientas necesarias para el trabajo.</li> <li>▪ Falta de mantenimiento de los entornos físicos.</li> <li>▪ Exposición a peligros.</li> <li>▪ Falla en el funcionamiento de las tecnologías necesarias para la función diaria.</li> </ul>	<p>Es de suma importancia la mejora y adecuación del equipamiento y de los recursos para llevar adelante las tareas. La escasez de estas herramientas o su inadecuación, constituyen aspectos que afectan las necesidades esenciales y por ende el bienestar de las personas.</p> <p>Acercado de los espacios físicos, el Manual de Estándares de Espacios de Trabajo del Estado Nacional de la Agencia de Administración de Bienes del Estado (AABE, 2023) constituye una referencia imprescindible para todos los organismos de la APN, orientada a conseguir espacios laborales seguros, cómodos, saludables, socialmente equitativos, inclusivos, eficientes en materia energética y que sean optimizados con los recursos disponibles, para lograr el confort y la dignidad de las personas usuarias y trabajadoras. En ese sentido, son ejemplos de espacios físicos: espacio para la pausa activa; espacio amigo de lactancia; comedor; lugar para comprar comida saludable; espacios físicos cómodos y con accesibilidad.</p> <p>Los roles jerárquicos deberán hacer implementación del mismo y sugerir recomendaciones que propongan líneas de mejora.</p> <p>La planificación de los espacios de trabajo constituye una herramienta estratégica para el cumplimiento de metas y la democratización del conocimiento. Contemplar en ella los tiempos de descanso y de interacción social resulta fundamental para promover la salud mental en las personas trabajadoras.</p> <p>En caso que se requiera información sobre estas condiciones se recomienda consultar a la <b>CYMAT</b> al mail: <a href="mailto:cymat@msal.gov.ar">cymat@msal.gov.ar</a></p>

## Condiciones de liderazgos, roles de trabajo y cultura organizacional



- Dificultad en el ejercicio de las responsabilidades de quienes tienen equipos a cargo.
- Falta de herramientas y formación en los roles jerárquicos.
- Indefinición o ambigüedad del rol laboral.
- Dificultad para tener iniciativa y participación en las tareas.
- Imposibilidad de realizar propuestas en el equipo de trabajo.

La característica del ámbito público implica cambios constantes en cuanto a la construcción de liderazgos debido a que es el poder ejecutivo el que define quiénes ocupan los roles jerárquicos de una entidad.

La construcción de los liderazgos implica el tránsito por escenarios de incertidumbre y gestión de problemas complejos relacionados al cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas. Es importante que los roles de jerarquía adquieran herramientas y conocimientos sobre cómo gestionar en la APN y lo que implica tener personas a su cargo. Por ejemplo, capacitación en comunicación, género y en salud mental.

Las características de una cultura organizacional promotora de salud mental abarcan localidad en los liderazgos, y por ende la planificación del trabajo, la resolución de conflictos, la actitud colaborativa y respetuosa, como así también la claridad y el reconocimiento de los roles de las personas trabajadoras, incluyendo a quienes tienen funciones ejecutivas.

Es importante que en los momentos de reconfiguración y planificación de políticas públicas quienes desempeñan roles jerárquicos impulsen la participación de los equipos de trabajo y la interacción entre las diferentes áreas involucradas. Los objetivos organizacionales poco claros o desconocidos por las personas trabajadoras conlleva la pérdida de precisión en los roles laborales, y esto genera una desmotivación generalizada.

La comunicación poco fluida puede ser un indicador de malestar tanto para la organización, para las personas que la componen y para las tareas a desarrollar. Es importante que la comunicación sea abierta y frecuente, que fomente relaciones respetuosas y de cooperación entre los equipos y quienes tienen roles jerárquicos o personal a cargo.

Así como los roles jerárquicos deberán fomentar estas modalidades, también es necesario que desde los equipos se promueva un trato respetuoso hacia las autoridades en tanto el espacio de trabajo se sostiene en el vínculo entre las personas que los habitan, las cuales no están exentas de transitar un padecimiento psíquico en algún momento de la vida.

En caso que se requiera información sobre estas condiciones se recomienda consultar a la CIOT al mail: [ciotdelegacionsalud@msal.gov.ar](mailto:ciotdelegacionsalud@msal.gov.ar)

<p><b>Condiciones relacionadas a los canales de comunicación.</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inmediatez en los pedidos de tarea en horarios no laborales.</li> <li>▪ Solicitud de pedidos laborales por canales informales.</li> <li>▪ Utilización de canales de comunicación de contacto personales por sobre los laborales.</li> <li>▪ Hiperconectividad.</li> </ul>	<p>Para fomentar la administración y organización saludable de las funciones laborales y aquellas relacionadas a la vida cotidiana, es recomendable que los canales de comunicación para la solicitud de tareas se acuerden previamente con los equipos de trabajo.</p> <p>Considerando las experiencias de nuevas modalidades de trabajo realizadas durante la pandemia, el medio de comunicación utilizado para cuestiones laborales constituye un factor que puede afectar positiva o negativamente la salud mental de las personas.</p> <p>Aquellas personas que cumplen un rol jerárquico deben tener en cuenta los criterios de urgencia y tipo de tareas requeridas. Se debe promover la utilización del correo electrónico oficial ya que permite ordenar, priorizar y hacer un seguimiento de las tareas diarias, al mismo tiempo que regula los horarios laborales en que son solicitadas. De esta manera, se debe evitar el uso del correo personal para comunicaciones de trabajo para resguardar la esfera privada y mantener los límites entre la vida personal y el ámbito laboral.</p> <p>Otras plataformas de comunicación que promueven la inmediatez pueden restar claridad a un pedido formal, generar confusión en la intención de los mensajes y desdibujar los límites entre lo laboral y lo personal.</p>
<p><b>Condiciones relacionadas a la tarea, al contenido y al tiempo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ciclos muy cortos y/o fragmentación de la tarea.</li> <li>▪ Complejidad excesiva del contenido de trabajo.</li> <li>▪ Desconocimiento del sentido de la tarea.</li> <li>▪ Escaso valor de la tarea.</li> <li>▪ Desajuste en las capacidades/exigencias.</li> <li>▪ Exigencias emocionales importantes o continuadas.</li> <li>▪ Infracarga o sobrecarga.</li> <li>▪ Ritmo alto o inadecuado.</li> <li>▪ Niveles de concentración y atención continua/interrumpida.</li> <li>▪ Plazos inflexibles mal planificados.</li> <li>▪ Imprevisibilidad a los pedidos de tarea y a la duración de la misma.</li> <li>▪ Multitarea.</li> <li>▪ Nocturnidad, turnicidad.</li> <li>▪ Duración de jornada excesiva.</li> <li>▪ Irregularidad de horarios.</li> <li>▪ Descanso insuficiente.</li> <li>▪ Trabajo los fines de semana.</li> </ul>	<p>En relación a la tarea y al contenido del trabajo se recomienda la participación de las personas trabajadoras en la planificación y diseño de las actividades que realizan. Teniendo en cuenta que las decisiones finales las tienen los roles jerárquicos, es importante tener en cuenta que si las tareas no son acordes a las personas que las ejecutan puede ser un factor de riesgo psicosocial que genera desmotivación y frustración.</p> <p>La organización del tiempo de trabajo puede devenir un factor de malestar cuando las jornadas son extendidas o no cuentan con momentos para la interacción entre pares, tienen horarios y/o turnos inflexibles o rotativos de manera constante. Otra situación que puede generar malestar es la sobrecarga de trabajo, cuando el ritmo laboral es elevado, los plazos para el cumplimiento de objetivos son cortos, o se producen cambios inesperados en las tareas, horarios o lugares de trabajo.</p> <p>Se recomienda que la organización del tiempo laboral sea acorde a la tarea asignada ya que contemplar los intervalos de pausas en la planificación de la jornada contribuye de manera positiva a la salud mental de las personas. Para los casos en los que se trabaje en horarios atípicos resulta fundamental disponer de instalaciones que generen un clima de apoyo y bienestar.</p>

### Condiciones de las relaciones interpersonales.

- Naturalización de malos tratos, violencias, acoso.
- Valoración negativa de la expresión de las emociones.
- Escaso registro e identificación de las emociones.
- Discriminación, estigmatización.
- Violencia de género.
- Mobbing.
- Escaso o inadecuado apoyo social.
- Aislamiento social.
- Situaciones conflictivas perdurables en el tiempo en el equipo de trabajo.
- Desconfianza.

Cuando en los equipos de trabajo se dificulta la expresión de las emociones, se fomenta el ocultamiento de los sentimientos y los estados afectivos de las personas trabajadoras, se promueve un contexto de malestar. En el mismo sentido, trabajar de manera aislada, con un apoyo limitado por parte de supervisores o colegas, o la distancia vincular con estos, así como la supervisión autoritaria, la mala gestión jerárquica y los conflictos interpersonales frecuentes, son factores de riesgo psicosocial.

Las relaciones interpersonales que promueven el bienestar en el lugar de trabajo se basan en el compañerismo, el sentido de pertenencia a un equipo de trabajo, el apoyo y la empatía entre las personas, la comunicación y la apertura emocional, tanto entre pares como con roles jerárquicos.

La incorporación de la perspectiva de género es fundamental para reforzar las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo. Crear espacios laborales sin violencias y discriminación fomenta liderazgos empáticos y flexibles, genera oportunidades de crecimiento laboral sin importar el sexo, el género o las preferencias sexuales de las personas.

Un aspecto de la comunicación a destacar tiene que ver con cuidar el lenguaje que se utiliza con el equipo de trabajo; prestar atención a la presencia de comentarios discriminatorios basados en el género y el ejercicio de la sexualidad y reflexionar sobre los mismos; evitar estereotipos, no asumir la identidad de otra persona, preguntando los pronombres de cada quien, no representar a los varones como únicos sujetos de acción, dar visibilidad a mujeres y disidencias. Existen documentos para la utilización de lenguaje no sexista (Ministerio de Salud, 2022). Se debe realizar la capacitación sobre la Ley Micaela para evitar reproducir y perpetuar las desigualdades basadas en cuestiones de género (Ministerio de Salud, 2022).

Otra dimensión de las relaciones interpersonales es la naturalización de las violencias en el ambiente de trabajo, la presencia de conductas intimidatorias y ofensivas, procedimientos punitivos ante las ausencias y/o licencias por enfermedad o cuidados, entre otras. Es fundamental que los roles jerárquicos hagan uso de los marcos preventivos de las violencias, acoso y discriminación, así como la aplicación normativa para su abordaje. Para ello la APN cuenta con los siguientes documentos: Protocolo de actuación, orientación, abordaje y erradicación de la violencia de género en el ámbito de la Administración Pública Nacional (Resolución 170/2019), Protocolo de actuación e implementación de la licencia por violencia de género (Resolución 24/2019), Funciones de la Delegación CIOT del Ministerio de Salud (CIOT), Protocolo marco para el abordaje de las violencias por motivo de género en el Sector Público Nacional (Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad 2022).

### 2.3 ¿Cuáles son las señales de un posible padecimiento psíquico a las que tenemos que prestar atención en el espacio laboral?

Es interés de este protocolo dar información sobre la salud mental en sus diversos procesos y poder identificar qué señales son padecimientos típicos y cuáles pueden indicar una enfermedad mental.

En la vida diaria, las personas atraviesan diferentes situaciones que pueden o no desencadenar en un diagnóstico psicológico. Las llamadas crisis vitales, son un periodo de la vida en donde la persona que la atraviesa se encuentra en un conflicto psicológico y personal que le genera emociones negativas o malestar psicológico. Algunas de las crisis vitales que se pueden vivenciar son aquella que suceden por consecuencia del propio ciclo vital (cambios de etapas de la adolescencia a la adultez, por ejemplo), otras por cambios que se producen en la vida, como pueden ser la inserción al ámbito laboral, ascensos laborales, culminar estudios, pérdida de un familiar, pérdida del estado de salud o del trabajo, accidentes, separaciones, etc. Las personas que se encuentran transitando estos conflictos, que devienen de la vida cotidiana y de las interacciones sociales, pueden presentar manifestaciones que son esperables y que no son patológicas. Esas manifestaciones pueden ser señal de un padecimiento psíquico, siendo necesario intervenir para acompañar y cuidar la salud mental de las personas.

Por lo descrito anteriormente, es importante reconocer y entender a los padecimientos psíquicos, rompiendo con los estereotipos y falsas creencias, superando así los prejuicios y la estigmatización:

- El padecimiento psíquico no es irreversible: puede afectar de modo parcial y transitorio la vida de una persona.
- Con el apoyo necesario, la recuperación es posible.
- Todas las personas tienen derecho a recibir la atención sanitaria necesaria, acompañadas de sus afectos y de su comunidad.

- Las personas con padecimiento psíquico no son ni violentas, ni peligrosas: no existe una relación directa entre padecimiento psíquico y violencia. La existencia de esta última está más relacionada con el desamparo y el aislamiento social. Detrás de cada persona hay una historia que determina su presente.
- La salud mental no debe atenderse de forma diferente de la física. La salud es una sola, y su abordaje debe realizarse en los centros de salud y en los hospitales generales.
- Un diagnóstico de padecimiento mental no autoriza ni implica que una persona sea considerada discapacitada o peligrosa.

Las señales de alerta, que se detallarán a continuación, no constituyen un indicador de diagnóstico de salud mental, pero sugieren la presencia de un padecimiento cuando se manifiestan de manera constante y/o perduran en el tiempo.

Es por esto que es recomendable ejercer la atención activa cuando se presente alguno de las siguientes señales:

DIMENSIÓN	SEÑALES
<p><b>Emocional y conductual</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exceso o déficit de expresiones que obstaculizan la rutina cotidiana en el ámbito de trabajo.</li> <li>▪ Los cambios repentinos en el humor, la irritabilidad o el enojo desmedido, la preocupación o el miedo excesivo, la irrupción de angustia o llanto que se prolonga en el tiempo, la expresión de ideas de quitarse la vida o de lastimarse a sí (o a terceras personas), sentimientos de vacío o confusión no habituales. Sentimientos de tristeza constante, de desesperanza o ideas negativas persistentes.</li> <li>▪ También se pueden observar niveles de energía que fluctúan repentinamente por debajo o por encima de lo habitual, o sentimiento de desgaste.</li> <li>▪ Cambios inesperados que se experimentan como disruptivos en el cotidiano, como por ejemplo dificultad para dormir (o exceso de sueño), falta de apetito o sobre ingesta de alimentos, dificultades en la higiene personal, uso constante y excesivo de sustancias psicoactivas.</li> <li>▪ Sentimiento de desmotivación y/o irritabilidad relacionada a la tarea.</li> </ul>
<p><b>Corporal /Física</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemas dermatológicos: erupciones, eczema, alopecia, sudoración o sequedad de piel, irritación, etc.</li> <li>▪ Problemas gastrointestinales: molestias gástricas, úlceras digestivas, colon irritable.</li> <li>▪ Problemas respiratorios: Asmas, alergias, apnea del sueño.</li> <li>▪ Problemas musculoesqueléticos. Contracturas, sobrecarga muscular, tensión muscular, etc.</li> </ul>
<p><b>Interpersonal</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemas para relacionarse con el equipo en tanto esa situación es vivida por el sujeto como un exceso o como algo insoportable trabajar de manera aislada para evitar tratar con las demás personas, dificultad para interactuar y sociabilizar, presentar reacciones agresivas hacia el equipo.</li> <li>▪ También se pueden identificar problemas para permanecer en el lugar de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Desempeño y cognición</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausentismo, incumplimiento de tareas, disminución repentina del rendimiento laboral, problemas para planificar o decidir sobre la tarea, aumento de errores.</li> <li>▪ Disminución de la atención, dificultades de concentración, problemas de memoria, enlentecimiento del pensamiento, dificultad de aprendizaje, pensamientos recurrentes.</li> </ul>

**Si en el ámbito laboral se observan de manera frecuente o sostenida en el tiempo algunas de las señales mencionadas anteriormente, reconocerlas permitirá dar una respuesta oportuna. Es recomendable involucrarse con las personas que las presentan, escuchando activamente sin juzgar y promoviendo la atención y el cuidado. En caso de implementar esto y evidenciar que la situación requiere de una mayor especificidad, es tarea de la persona con rol jerárquico consultar al dispositivo de orientación y cuidado de la salud mental en el trabajo.**

Las señales mencionadas anteriormente deben ser abordadas ya que pueden indicar un padecimiento psíquico, y si no se atienden puede desencadenar en una enfermedad mental.

## 2.4 ¿Qué medidas hay que implementar en el espacio laboral para no incrementar el padecimiento psíquico en las personas?

A continuación, se exponen medidas para la implementación en el espacio laboral en relación a personas con padecimiento psíquico:

¿QUÉ HACER?	¿QUÉ NO HACER?
Ejercer la escucha activa y la atención hacia quienes comparten el lugar de trabajo. Eso favorece la identificación de cambios repentinos o llamativos. Para ello es necesario participar de las capacitaciones mencionadas previamente.	No tener actitudes estigmatizantes hacia la persona que padece, tanto en su presencia como con el equipo de trabajo durante su ausencia.
Ofrecer espacios de apoyo y contención, tanto para situaciones del ámbito personal como laboral.	No aislar a las personas con padecimiento psíquico.
Generar espacios sociales y amigables sobre las tareas y las responsabilidades del trabajo, favorecen la creación de un clima de confianza.	No minimizar la importancia del padecimiento psíquico ni la información sobre los síntomas. No ocultar o negar la presencia de personas con padecimiento en el lugar de trabajo. La negación o el hacer caso omiso de una situación problemática implica el rechazo hacia la persona y produce efectos muy negativos en su salud mental.
Generar espacios en donde se promuevan los lazos sociales entre compañeros de trabajo. Promover el trabajo colaborativo y la creación de equipos.	No ejecutar indicaciones hacia la persona con padecimiento psíquico como si se trataran de abordajes específicos de salud mental. Para eso están los profesionales de la salud.
En el caso de identificar un malestar o problemática en la dinámica laboral, mantener la atención para poder intervenir positivamente y pensar ideas creativas que hagan sentir mejor a la persona que está sufriendo.	No generar intervenciones grupales dirigidas hacia una persona con padecimiento psíquico. Aunque la intención sea de ayuda, suelen tener efectos estigmatizantes. Para escuchar a alguien en un momento de sufrimiento, se requiere de un contexto de privacidad y confianza.
Si hay personas con padecimiento psíquico crónico es necesario instar a que reciban el abordaje correspondiente, tanto en el ámbito laboral como en el terapéutico.	No asignar tareas accesorias o no relevantes, que carezcan de propósito o impacto relacionado a los objetivos del rol laboral, o cuyo motivo sea separar a la persona con padecimiento psíquico del resto del equipo.
Revisar y evaluar la adecuación de los pedidos y las tareas asignadas a la persona con padecimiento psíquico conociendo su contexto.	No reemplazar los pedidos y tareas asignados por actividades que se encuentren por debajo o por encima de las habilidades de la persona con padecimiento psíquico.

<p>En caso de considerar la necesidad de modificar condiciones ambientales o laborales, dar intervención al Servicio de Salud en el trabajo y siempre anticipar a la persona con padecimiento psíquico sobre este tema, explicitando la mejora y bienestar que dicha consideración representa para su situación.</p>	<p>No modificar repentinamente las condiciones ambientales y laborales de una persona con padecimiento psíquico. Aunque desde las autoridades o equipos se perciba la necesidad de un cambio inmediato, estas decisiones no pueden implementarse sin hablarlas previamente con la persona.</p>
<p>En el marco de una escucha activa y empática (que identifique no sólo lo que la persona dice sino también cómo se siente y cómo se comporta) las autoridades deben explicitar a la persona con padecimiento psíquico acerca del derecho de tomar licencia (en caso de que lo requiera).</p>	<p>No omitir la información sobre las licencias que la persona con padecimiento psíquico puede utilizar. No hacer mención de este tema puede ser interpretado como que el padecimiento es irrelevante, rechazado o representa algo malo para los demás.</p>
<p>Luego de licencias médicas o de largo tratamiento, el retorno al ámbito laboral debe estar planificado en función de: la subjetividad de la persona con padecimiento psíquico, las características del problema de salud, la adecuación de las responsabilidades y tareas laborales a la situación de la persona y del equipo. Es importante la contención y escucha por parte de la jefatura y de los vínculos entre pares para el retorno.</p>	<p>No tratar a la persona que se encuentra en situación de retorno al ámbito laboral como si nada hubiera pasado. No asignarle responsabilidades o tareas sin contemplar una adecuación gradual de las mismas a lo que la persona puede realizar.</p>
<p>Siempre respetar la confidencialidad y preservar la privacidad de la situación que atraviesa la persona con padecimiento psíquico.</p>	<p>No divulgar información sobre la situación de la persona con padecimiento psíquico. Esto incluye tanto lo registrado en informes, lo conversado en los momentos de contención y escucha ante crisis como en las reuniones de planificación, modificación o retorno a las tareas.</p>

### 3. PRIMEROS AUXILIOS PSICOLÓGICOS EN SITUACIONES DE CRISIS

#### 3.1. ¿Qué son?

Son una herramienta de acompañamiento en escenarios de crisis y su objetivo es ayudar a la persona a recuperar el equilibrio emocional (OPS 2012, Osorio Vigil 2017). Es una respuesta de contención y de apoyo a una persona que atraviesa una situación de sufrimiento. La implementación no es exclusiva de los profesionales, ni requiere el saber técnico especializado en salud mental, todas las personas pueden realizarla en el lugar de trabajo y es recomendable que conozcan de qué se trata, cuándo y cómo se lleva adelante.

Los primeros auxilios psicológicos son una intervención de ayuda breve e inmediata de apoyo para restablecer la estabilidad personal a nivel emocional, físico, cognitivo y conductual (social). La meta es que la persona salga del shock y active sus recursos y su capacidad de afrontamiento, lo cual incluye la conceptualización del hecho, la clarificación de los pensamientos, el manejo adecuado de las emociones y sentimientos, el control de la subjetividad y de la sensación de amenaza.

Se caracteriza principalmente por dar apoyo, no dejar a la persona sola, proporcionando un ambiente seguro en donde sea escuchada con empatía y sin juzgar, evaluando las necesidades y preocupaciones más inmediatas de la persona que sufre. Se debe llevar adelante una asistencia para resguardar la seguridad de la persona, reduciendo y previniendo el daño físico durante la crisis. Además, se busca que la persona obtenga aquello que necesite (como servicios de salud, información, o acompañamiento) y evitar mayor sufrimiento (Slaikeu, 2000).

#### 3.2 ¿Cuáles son las señales para implementar los primeros auxilios psicológicos?

Resulta de suma importancia identificar aquellos sucesos o episodios asociados a crisis de salud mental dentro del ámbito laboral para poder abordarlos adecuadamente. Las señales que indican algún episodio de alteración asociada a la salud mental y en donde se debe activar los primeros auxilios psicológicos son:

Moderado	Grave
<ul style="list-style-type: none"><li>Estado de verbosidad, nerviosismo, agitación corporal, anticipación y miedo a escenarios futuros de manera invasiva en los pensamientos.</li><li>Estado de decaimiento de ánimo, angustia, llanto, tristeza.</li><li>Pérdida del control en las emociones, como manifestación de ira y gritos por irritabilidad.</li><li>Palpitaciones, sensaciones de asfixia, opresión en el pecho, sudoración, temblores, debilidad o mareos, sensación de muerte.</li><li>Estado de retraimiento, hermetismo e hipervigilancia, dolores que impiden movilizarse.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Pérdidas del conocimiento, desvanecimiento, baja de presión.</li><li>Amenazas de hacerse daño así mismo u otros mediante amenazas verbales o actitud amenazantes.</li><li>Estados de excitación psicomotriz, hipervigilancia, palabras arrastradas, falta de coordinación, que pueden estar bajo los efectos de sustancias psicoactivas.</li><li>Estado de sedación generalizado, somnolencia extrema, palabras arrastradas, desequilibrio físico, por abuso de benzodiazepinas.</li><li>Estado confusional, sensación de irrealidad, desorientación en tiempo y espacio, alteración de la conciencia, estado de alucinación, actitud desconfiada o paranoide.</li></ul>

#### 3.3 ¿Cómo se realiza?

La intervención en situaciones de crisis se dirige hacia el logro de un alivio emocional con la recuperación del nivel habitual del funcionamiento emocional, cognitivo y social y la comprensión de lo sucedido.

Cuando se está ante una situación donde se identifiquen **señales moderadas** como las mencionadas anteriormente es importante:

1. Brindar ayuda y apoyo de manera no invasiva.

2. Evaluar las necesidades y preocupaciones de la persona en ese momento, orientando la intervención a las necesidades específicas.
3. Mantener la escucha activa, pero no presionarla para que hable. La escucha debe ser empática, contenedora, orientativa y sin prejuicios hacia las creencias religiosas, políticas y género.
4. Promover la seguridad y la calma.
5. Se debe explicitar la función de ayuda de la persona que la ofrece. El tono de voz debe ser tranquilo y suave, si no es incómodo para la persona se recomienda mantener el contacto visual durante la conversación. También puede ofrecer un vaso de agua, o realizar contacto físico con una mano en la espalda, o tomar la mano, sólo si cree que será bien recibido.
6. En aquellos casos donde la persona experimenta la sensación de irrealidad o desconexión se recomienda que entre en contacto con el entorno y consigo mismo a través de técnicas de relajación. Las indicaciones deben orientarse a correr el foco de atención de lo que le genera malestar. Por ejemplo, indicarle que ponga los pies en el suelo y haga registro de eso, que focalice en los estímulos tranquilizadores de su alrededor, en cosas que se puedan ver, oír o sentir, y que hable de ellas.
7. Se recomienda trabajar en la respiración disminuyendo su ritmo y favoreciendo el registro interno de esto.
8. Tener información sobre el contexto, saber cuáles son los servicios y sistemas de apoyo disponible y las medidas de seguridad.
9. Evaluar la necesidad de dar intervención a otros organismos, con el acuerdo de la persona.

10. Evaluar la complejidad del riesgo y la necesidad de la atención de la urgencia (si existe riesgo cierto e inminente para sí o para terceras personas, es decir, que la persona con padecimiento se encuentra en un estado de alteración que le impide ocuparse de sí, con la posibilidad de hacerse daño a sí misma o a quienes la rodean).

Cuando se está ante una situación donde se identifiquen **señales de gravedad** como las mencionadas anteriormente es importante identificar que la situación puede poner en riesgo la vida de la persona o de quienes la rodean, y en ese caso se requiere de un apoyo profesional inmediato. Ante dicho escenario resulta fundamental que el organismo cuente con un servicio de salud del trabajo, así como las capacitaciones y sensibilizaciones de los profesionales.

Los pasos a seguir son:

1. Contactar al servicio de salud del lugar de trabajo, en caso de contar con ese dispositivo. De lo contrario llamar al servicio de emergencias.
2. Acompañar a la persona en crisis y comunicar la situación al entorno afectivo. Si no se tiene información al respecto, es recomendable que quien haya iniciado la primera ayuda psicológica acompañe a la persona en los momentos de traslado y/o encuentro con el equipo de guardia.
3. Informar de la situación a la persona responsable jerárquica del área de trabajo.
4. Identificar compañeros/as/es con vínculo más cercano y ofrecerles apoyo.

Al generar un adecuado manejo de las emociones, las personas pueden descubrir diferentes estrategias de afrontamiento y encontrar soluciones. Al finalizar la intervención, es fundamental que la persona no quede en una situación de mayor vulnerabilidad y/o riesgo psicológico y/o físico. Para este acompañamiento es central que si la persona designada para hacerlo se siente abrumada por lo sucedido es recomendable que no intervenga.

La línea telefónica nacional de salud mental es 0800-999-0091. Funciona las 24 horas del día los 365 días del año

#### 4. CIRCUITO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para que sea efectivo el abordaje de la salud mental en un organismo, es necesaria la predisposición y la participación en esta temática de todas las personas que formen parte del organismo e identificar el tipo de responsabilidad y compromiso para ejecutar las acciones pertinentes para promover la salud mental en el trabajo. Es importante entender que los roles jerárquicos deberán llevar adelante la gestión de los factores de riesgos psicosocial, pero en ningún caso deberán realizar un diagnóstico, ni llevar adelante un tratamiento.

Teniendo en cuenta que los factores de riesgos y los riesgos psicosociales no dependen de las personas individualmente, sino que se originan en la exposición a las condiciones y a la organización del trabajo, y que dependen del organismo y de las jerarquías, el siguiente apartado está dirigido a todo el personal de la APN, destacando las responsabilidades y tareas del organismo de los siguientes actores:

- *ROL JERÁRQUICO (RJ)*
- *DISPOSITIVO DE ORIENTACIÓN Y CUIDADO*
- *SERVICIO DE SALUD EN EL TRABAJO (SST)*
- *DIRECCIÓN DE SALUD OCUPACIONAL (DSO)*

Todas las acciones e intervenciones que realicen los actores mencionados deberán garantizar la confidencialidad de parte de quienes en el desarrollo de sus actividades toman conocimiento de las situaciones-problema mediante la reserva de la información. También debe garantizarse que la información, ya sea la forma que adopte (física, digital, informes, etc.), será adecuadamente archivada, comunicada y custodiada y que se contará con los recursos necesarios para ello.

Además, deberán respetar los principios rectores de este protocolo y abordarla salud mental de las personas trabajadoras con lo anteriormente mencionado siguiendo los pasos descritos a continuación:

***Cada vez que se identifica al menos dos señales de padecimiento psíquico (señales indicadas en el 2.3 y 3.2) lo que se debe realizar es lo siguiente:***

#### Rol jerárquico del área de trabajo

1. Hacer uso e implementación de lo descrito en este protocolo.
2. Contactar y/o recomendar al GSM en caso que se considere necesario.
3. Dar aviso al SST y al GSM sobre la problemática a través de un formulario establecido.

#### Dispositivo de orientación y cuidado de la salud mental en el trabajo

4. Analizar lo informado por el RJ.
5. Asesorar, orientar y/o realizar consejería a quien lo haya solicitado.
6. Evaluación, seguimiento y monitoreo de las acciones implementadas en interacción con RJ.
7. Registrar las intervenciones realizadas a través de un formulario establecido.

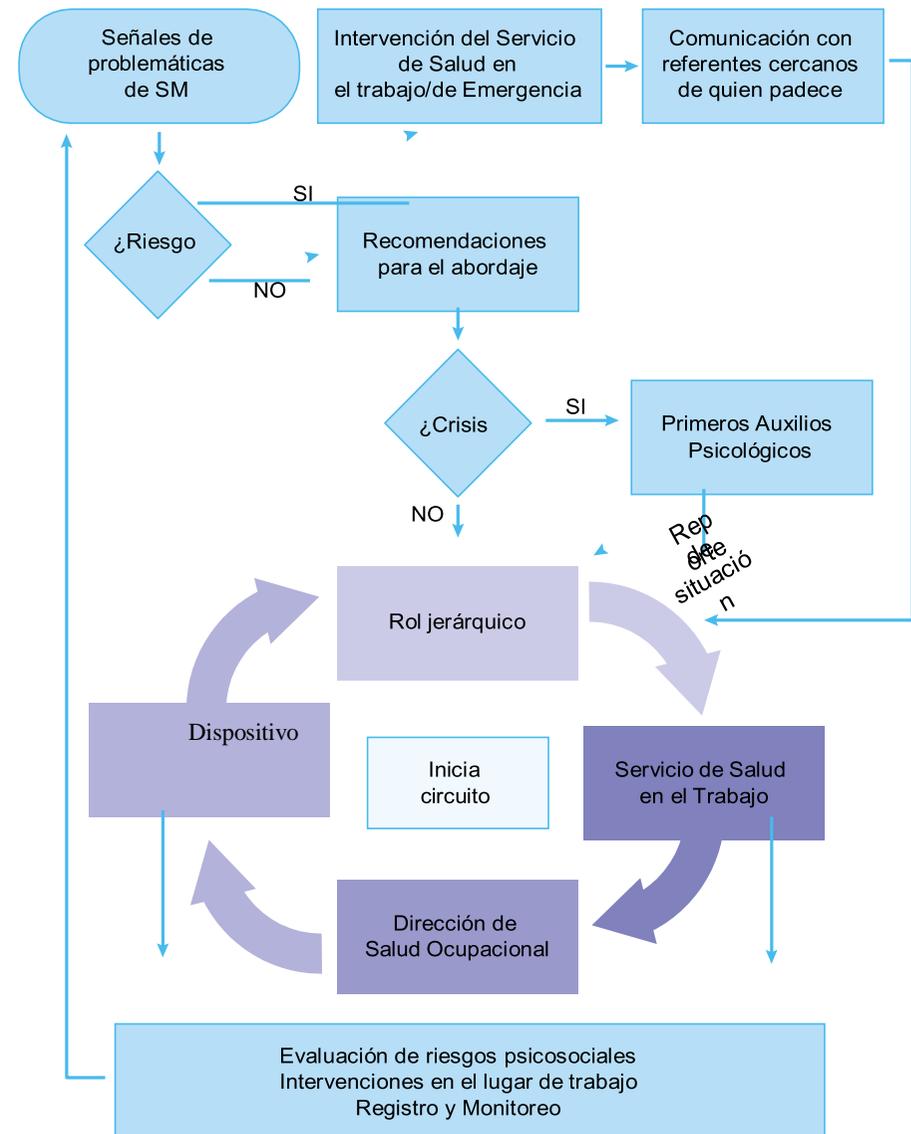
## FLUJOGRAMA

### Servicio de Salud en el trabajo

8. Evaluar si la situación informada por el RJ corresponde a un factor de riesgo psicosocial y/o enfermedad del trabajo y comunicarlo a la DSO.
9. Trabajar en conjunto con el RJ en la planificación de las intervenciones ante la situación detectada. Comunicarlo a la DSO.

### Dirección de salud ocupacional

10. Registrar lo informado por el SST sobre los factores de riesgos psicosociales y enfermedades del trabajo.
11. Define las medidas que crea pertinente para la reducción de los factores de riesgo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Americana de Psiquiatría. Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales 5ta edición DSM-V [Internet]. 2018. Disponible en: <https://www.federaciocatalanadah.org/wp-content/uploads/2018/12/dsm5-manual-diagnosticoyestadisticodelostrastornosmentales-161006005112.pdf>
- Augsburger AC. De la epidemiología psiquiátrica a la epidemiología en salud mental el sufrimiento psíquico como categoría clave. Cuadernos médico-sociales. 2002;81:61-75. Disponible en: [http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios\\_catedras/obligatorias/066\\_salud2/material/unidad1/subunidad\\_1\\_1/augsburger\\_de\\_la\\_epidemiologia\\_psiquiatica\\_a\\_la\\_epidemiologia\\_en\\_salud\\_mental.pdf](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/066_salud2/material/unidad1/subunidad_1_1/augsburger_de_la_epidemiologia_psiquiatica_a_la_epidemiologia_en_salud_mental.pdf)
- Irrázaval M, Prieto F, Armijo J. Prevención e intervenciones tempranas en salud mental: una perspectiva internacional. Acta Bioethica. 2016;22(1):37-50. Disponible en: <https://www.scielo.cl/pdf/abioeth/v22n1/art05.pdf>
- Menéndez E. Sustancias consideradas adictivas: prohibición, reducción de daños y reducción de riesgos. Salud Colectiva. 2012;8(1):9-24. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-82652012000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-82652012000100002)
- Montero M. Introducción a la psicología comunitaria desarrollo, conceptos y perspectivas. Buenos Aires: Paidós; 2004.
- Osorio Vigil A. Primeros auxilios psicológicos. Integración Académica en Psicología. 2017;5(15):4-11. Disponible en: <https://integracion-academica.org/attachments/article/173/01%20Primeros%20Auxilios%20Psicologicos%20-%20AOsorio.pdf>
- Slaikou K. Intervención en crisis manual para práctica e investigación. México: Manual Moderno; 2000. Disponible en: <http://puntogenero.inmujeres.gob.mx/docs/manualic.pdf>
- Stolkner A. Prevención en salud mental normativización o desanudamiento. IV Congreso Metropolitano de Psicología. Buenos Aires; 1987. Disponible en: [http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios\\_catedras/obligatorias/066\\_salud2/material/unidad2/subunidad\\_2\\_2/stolkner\\_prevencion\\_en\\_salud.pdf](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/066_salud2/material/unidad2/subunidad_2_2/stolkner_prevencion_en_salud.pdf)
- Zaldúa G. Cuadernos de prevención crítica. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires; 1999.

### Documentos oficiales

- Agencia de Administración de Bienes del Estado. Manual de estándares de espacios de trabajo del estado nacional [Internet]. 2023. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/bienesdeestado/manual-de-estandares-de-espacios-de-trabajo-del-estado-nacional>
- Banco Interamericano de Desarrollo. El factor invisible bienestar y salud mental para fortalecer el ecosistema emprendedor de alto impacto en América Latina y el Caribe [Internet]. 2023. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/El-factor-invisible-bienestar-y-salud-mental-para-fortalecer-el-ecosistema-emprendedor-de-alto-impacto-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. Dotación de personal de la administración pública nacional, empresas y sociedades [Internet]. 2023. Disponible en: [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/dotacion\\_personal\\_apn\\_07\\_236E3C6E00D6.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/dotacion_personal_apn_07_236E3C6E00D6.pdf)
- Comisión de Igualdad de Oportunidades y de Trato. Funciones de la Delegación CIOT del Ministerio de Salud [Internet]. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/salud/ciot>

- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. Protocolo marco para el abordaje de las violencias por motivo de género en el Sector Público Nacional [Internet]. 2022. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/05/protocolo\\_vg\\_en\\_la\\_apn\\_-\\_lineamientos\\_para\\_su\\_implementacion.docx\\_4.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/05/protocolo_vg_en_la_apn_-_lineamientos_para_su_implementacion.docx_4.pdf)
- Ministerio de Salud. ¿Y ahora cómo se dice? Pensando el lenguaje y la comunicación no sexista e inclusiva en el Ministerio de Salud de la Nación [Internet]. 2022. Disponible en: <https://bancos.salud.gob.ar/recurso/y-ahora-como-se-dice-pensando-el-lenguaje-y-la-comunicacion-no-sexista-e-inclusiva-en-el>
- Ministerio de Salud. Ley Micaela salud pública en clave de género [Internet]. 2022. Disponible en: <https://bancos.salud.gob.ar/recurso/ley-micaela>
- Observatorio de la Deuda Social Argentina Universidad Católica Argentina. Desigualdades y retrocesos en el desarrollo humano y social 2010-2022 el deterioro del bienestar de los ciudadanos en la pospandemia por COVID-19 [Internet]. 2023. Disponible en: <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/16708/1/desigualdades-retrocesos-desarrollo-humano.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. Plan de acción global de salud mental 2013-2030 [Internet]. 2021. Disponible en: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240031029>
- Organización Mundial de la Salud. Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo [Internet]. 2022. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/363173>
- Organización Mundial de la Salud. Trastornos mentales [Internet]. 2022. Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>
- Organización Mundial de la Salud. La salud mental en el trabajo [Internet]. 2022. Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Organización Mundial de la Salud y Organización Internacional del Trabajo. Salud mental en el trabajo: resumen de políticas [Internet]. 2022. Disponible en: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>
- Organización Panamericana de la Salud. Primera ayuda psicológica guía para trabajadores de campo [Internet]. 2012. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44837>
- Organización Panamericana de la Salud. La carga de los trastornos por consumo de drogas [Internet]. 2019. Disponible en: <https://www.paho.org/en/enlace/burden-drug-use-disorders>

### Marco legal

- Decisión Administrativa 384/2021. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243281/20210421>
- Decisión Administrativa 891/2022. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/271437/20220913?anexos=1>

- Decreto 658/1996. Riesgos del Trabajo Listado de enfermedades profesio-nales. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=37572>
- Decreto 214/2006. Administración Pública Nacional Convenio Colectivo de Trabajo. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=114315>
- Resolución 37/2010. Riesgos del Trabajo Exámenes médicos en salud Inclu-sión en Sistema de riesgos del trabajo. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%-C3%B3n-37-2010-163171>
- Resolución 170/2019. Protocolo de actuación, orientación, abordaje y erra-dicación de la violencia de género en el ámbito de la Administración Pública Nacional. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/209546/20190612?busqueda=1>
- Resolución 24/2019. Protocolo de actuación e implementación de la licenciapor violencia de género. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%-C3%B3n-24-2019-318965>
- Resolución RS-2023-13955564-APN-MS. Plan Estratégico de Salud Ocupacional (IF-2022-131054452-APN-DIA#MS)
- Ley N°19.587. Higiene y seguridad en el trabajo. Disponible en: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Ley N°24.557. Prevención de los riesgos del trabajo. Disponible en: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=27971>
- Ley N°25.326. Protección de datos personales. Disponible en: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>
- Ley N° 19.587. Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Ley N°26.657. Ley Nacional de Salud Mental. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm>



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
1983/2023 - 40 AÑOS DE DEMOCRACIA

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe gráfico**

**Número:**

**Referencia:** Protocolo actualizado

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 26 pagina/s.